

© DR. LEANDRO RODRIGUEZ MEDINA

© Profesor titular en la Universidad de las Américas Puebla.
 © Doctor en Sociología por la Universidad de Cambridge.
 © Maestro en Epistemología e Historia de la Ciencia por la Universidad Nacional de Tres de Febrero y Maestro en Filosofía por la Universidad Estatal de Nueva York en Stony Brook.
 © Licenciado en Ciencia Política por la Universidad de Belgrado.
 © Fue investigador afiliado en el Departamento de Sociología de la Universidad de Cambridge dentro del Séptimo Programa Marco.
 © Miembro del Sistema Nacional de Investigadores nivel II.

© DRA. MARIANNE HELENA MARCHAND

© Profesora Catedrática en la UDLAP.
 © Doctora en Ciencias Políticas con especialidad en Relaciones Internacionales por Arizona State University.
 © Maestra en Historia Contemporánea y Economía por la Universidad de Leiden, en donde también obtuvo la Licenciatura en Historia.
 © Es associate senior fellow del Centre for Global Cooperation Research de la Universidad de Duisburg-Essen en Alemania.
 © Desde 2003 forma parte del Sistema Nacional de Investigadores en donde actualmente es nivel III.

LIDERAZGO DISRUPTIVO Y ACADEMIA POSPANDÉMICA:

aprendizajes y posibles futuros inciertos

En medio de estas incertidumbres que envuelven al mundo en pandemia, quizá conviene comenzar a contar pequeñas historias que puedan ir dando material para futuras generalizaciones y aun posteriores conceptualizaciones. Estas historias, indudablemente, están ancladas en la cotidianeidad e, incluso, en el espacio doméstico al que fuimos empujados urgentemente desde comienzos de 2020. A mediados de marzo de ese año, las organizaciones en general, y las educativas en particular, en las que se enfocará este texto, han comenzado a vivir cambios trascendentes. Millones de estudiantes y profesores universitarios migraron (nunca mejor la palabra, dada la connotación problemática que la migración siempre ha tenido) del aula a las plataformas virtuales. Muchos de ellos jamás habían participado en clases virtuales. Menos aún en la reorganización de toda su vida alrededor de ello, especialmente quienes tienen familiares conviviendo. Empero, tampoco tenían experiencia en esta, digamos, migración masiva, los colaboradores de áreas administrativas y operativas y por supuesto las autoridades universitarias. Era —y sigue siendo— un mundo nuevo para todos y, para peor, un mundo que hay que ir construyendo diariamente.

Las instituciones universitarias comenzaron, nos parece, una transición que difícilmente tenga la posibilidad de regresar a un estadio previo. Esa transición es hacia una nueva cultura de docencia, investigación y gestión universitaria. Podríamos decir que es un camino de descentralización. Sólo las instituciones que lo comprendan, abracen e implementen podrán adaptarse a una época que, surgiendo de una catástrofe global con millones de muertos, podría culminar engendrando una de mayor impulso para el conocimiento. Esa cultura organizacional requerirá liderazgos disruptivos (positivos) o innovadores en la medida en que significa apartarse de las habituales concepciones de las instituciones como rígidos entramados de normas y prácticas, habitualmente verticales y bastante burocráticas.



LAS CARACTERÍSTICAS QUE SE VISLUMBRAN DE ESE NUEVO PACTO DESCENTRALIZADO ENTRE LOS ACTORES CLAVE DE LA ACADEMIA SON:

- a** — LA CENTRALIDAD DE LA RELACIÓN PROFESOR-ALUMNO
- b** — LA AUTONOMÍA Y FLEXIBILIDAD DE LA FACULTAD
- c** — LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE SOPORTE
- d** — LA SUPERVISIÓN BASADA EN CONSULTAR, GESTIÓN A LA MEDIDA (O FLEXIBILIDAD) Y UNA PRODUCTIVIDAD NEGOCIADA



Las y los líderes disruptivos-innovadores serán aquellas y aquellos que abran nuevos caminos transversales.



CENTRALIDAD PROFESOR-ALUMNO

Las universidades han estado experimentando una tendencia creciente hacia la provisión de servicios paralelos al *ethos* universitario de docencia, investigación y extensión, desde deportes hasta apoyo psicológico. De pronto, por el virus, la universidad se convirtió en el vínculo mediado por Blackboard, Zoom o Teams entre el profesor y el alumno. Todo aquello que componía la experiencia universitaria se redujo a una relación mínima donde, incluso, a veces ni las caras se veían por problemas técnicos. Creció entre profesores y alumnos un principio de confianza mutua y de ambas partes la flexibilidad le fue ganando a las expectativas de una vida de campus de los jóvenes y de una enseñanza encapsulada en el aula de los profesores. Ambos aprendimos mucho en el camino y las administraciones ahora deben pensar cómo nutrir, estimular y reforzar esa relación sobre casi cualquier otra. Porque si el mundo nos lleva a otros confinamientos, será una vez más este vínculo el que permitirá sobrevivir a las universidades.



AUTONOMÍA Y FLEXIBILIDAD DE LA FACULTAD

Los profesores han dado clase en sus casas, acomodando asuntos y lugares personales y negociando con familiares espacios y tiempos. Pero también han debido en ocasiones salir a cafeterías —con riesgos para su salud— o a casas de otras personas para garantizar la conexión a internet. Han desarrollado, de golpe y no siempre de la mejor manera, habilidades de comunicación, de búsqueda de material audiovisual, formas de evaluar y estrategias de trabajo que fueran compatibles con las limitaciones tecnológicas. Lo han hecho, seamos francos, más por ensayo y error que por los consejos que, con buenas intenciones, las instituciones brindan y que tienden a uniformar lo que debe ser único —como la experiencia en cada aula lo era—. Mientras tanto, los profesores también siguen reunidos con equipos de investigación, haciendo trabajo «de campo» (ahora, en ocasiones, mediado tecnológicamente) y escribiendo —cuando se lograba algo de tranquilidad en nuestras casas—. Cabe poca duda de que los profesores se han ganado, de las autoridades, la confianza que quizá no tenían. Fueron la cara de las instituciones y, en general, han estado a la altura del desafío. Esa autonomía y esa flexibilidad deberán traducirse en acciones de las autoridades que permitan reforzarlas y reconocerlas.



LOS PROCESOS ADMINISTRATIVOS DE SOPORTE

A la creciente burocratización de las universidades, se agrega una reorientación de gestión que había convertido a la administración, en su sentido más amplio, en la razón de ser de algunas instituciones. A lo largo de los últimos meses, cuando desaparecieron muchas juntas que (ya se sabía) eran bastante intrascendentes, cuando los estudiantes enviaron correos sólo frente a problemas graves, cuando las planeaciones dejaron de tener sentido debido a la incertidumbre, cuando las cargas administrativas se reemplazaron con las cargas familiares domésticas, todos aprendimos que la administración es, en realidad, un servicio a los profesores y los alumnos.

Nada más y nada menos. Aun cuando a veces pueda ser un servicio fundamental, como el brindado por el área de Tecnologías de la Información para apoyar la labor de educación remota, no deja de ser un servicio para un fin, como la enseñanza, la investigación o el vínculo con otras instituciones. Un liderazgo disruptivo-innovador tendrá mucho que hacer para desburocratizar, flexibilizar y, sobre todo, cambiar el *mindset* de las universidades para que la gestión se vuelva periférica a la relación central: profesor-alumno.

Se vienen tiempos difíciles y, a la vez, cruciales para nuestro futuro de mediano y largo plazo. En esos momentos, creemos fervientemente, las universidades deberán asumir un papel social fundamental. El liderazgo disruptivo-innovador sabrá capitalizar a partir de las aportaciones y creatividad de todas las partes de la organización, desde las bases hasta los colabo-



SUPERVISIÓN BASADA EN CONSULTAR, GESTIONAR A LA MEDIDA, CON FLEXIBILIDAD Y PRODUCTIVIDAD NEGOCIADA

Entonces, ¿qué significará ser una o un líder disruptivo-innovador en las instituciones universitarias del futuro cercano? Debido a la flexibilidad de la que hablábamos, implicará primero una tendencia de alejamiento de la estandarización. Si la burocracia era «normas comunes para todos», entraremos en una fase de «normas adaptadas» y a la medida. De hecho, este giro ya se ha producido en el ambiente empresarial de compañías innovadoras. Implicará mayor complejidad que se deberá traducir en una administración que provea servicios a ese grupo cada vez más heterogéneo de alumnos y profesores.

En ese contexto, la productividad deberá contemplar más diversidad, probablemente dando a lugar a perfiles académicos más sofisticados, como alumnos que toman algunas clases presenciales y otras virtuales (ambas, por ejemplo, dentro o fuera de la institución o, incluso, dentro o fuera de instituciones educativas), o profesores que pasan parte del año fuera del país haciendo investigación o que destinan buena parte de su tiempo a apoyar la extensión universitaria con presencia (virtual o presencial) en organizaciones del sector privado o público. Dentro de cada perfil, habrá que analizar qué es ser productivo y eso incluirá negociaciones entre una administración más atenta a la especificidad de su profesorado y su estudiantado y una facultad más atenta a la realidad de la educación y la producción y circulación de conocimiento.

radores en posiciones de liderazgo. Si lo aceptamos, entonces también hay que comprometerse con los cambios que requieran los nuevos tiempos. Las y los líderes disruptivos-innovadores serán aquellas y aquellos que abran nuevos caminos transversales a quienes valga la pena seguir porque lograron comprender qué dejamos atrás y qué es lo que viene. **G**